

THE IMPACT OF SELECTION, TRAINING, PLACEMENT OF EMPLOYEES ON THE PERFORMANCE OF PT. BANK MANDIRI, TBK.**Kusni Ingsih¹, Raras Rismarinni Rakhmawati²**^{1&2}Universitas Dian NuswantoroEmail: kusni.ingsih@dsn.dinus.ac.id**ABSTRACT**

Good management of human resources has considerable potential for the company in carrying out its activities and can achieve its goals. One company that strives to achieve its goals is PT. Bank Mandiri, Tbk. Semarang City. Based on the phenomena encountered in the field, several problems have been encountered to improve the performance of the employees of PT. Bank Mandiri, Tbk. Semarang City. There are indications that several factors are a factor in decreasing employee performance, one of which is the lack of training time carried out effectively and efficiently. Then the purpose of this study is to determine the impact of selection, training, and work placement to improve employee performance at PT. Bank Mandiri, Tbk. Semarang City. The population used in this study were all 150 employees, with a total of 150 respondents who used census techniques. Data collected and analyzed using quantitative analysis using multiple linear regression. The results of the study are positive and significant effect on employee performance, training has a positive and significant effect on employee performance, and work placement has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Selection; Training; Job Placement; Employee Performance

DAMPAK DARI SELEKSI, PELATIHAN, PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI, TBK.**ABSTRAK**

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik memiliki potensi yang cukup besar bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya dan dapat mencapai tujuannya. Salah satu perusahaan yang berusaha untuk mencapai tujuannya adalah PT. Bank Mandiri, Tbk. Kota Semarang. Berdasarkan fenomena yang dihadapi di lapangan, beberapa permasalahan yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk. Kota Semarang. Terdapat indikasi bahwa beberapa faktor yang menjadi faktor penurunan kinerja pegawai salah satunya adalah kurangnya waktu pelatihan yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk. Kota Semarang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh 150 karyawan, dengan total 150 responden yang menggunakan teknik sensus. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Seleksi; Pelatihan; Penempatan Kerja; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya teknologi semakin gencarnya persaingan antar perusahaan yang akan menyebabkan tantangan perusahaan untuk melangsungkan perubahan pada berbagai bidang untuk mengelola perusahaan agar lebih maju. Perubahan serta persaingan banyak di jumpai pada tingkat nasional maupun secara global, jika adanya sumber daya manusia yang baik mampu menghadapi permasalahan tersebut dengan menciptakan hasil kerja yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan secara kualitas yang baik sangat diharapkan oleh perusahaan (Nazmi, 2018).

Kinerja karyawan yang sesuai dengan tanggung jawab kerjanya sangat penting bagi perkembangan suatu perusahaan. Melihat tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan tentunya karyawan memiliki prestasi dengan integritas yang berkualitas, maka perusahaan perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia. Beberapa cara yang digunakan untuk melihat prestasi karyawan yang tinggi disebabkan karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Agar produktivitas perusahaan berjalan lancar, maka kinerja karyawan sangatlah penting pada sebuah tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yang memberikan kontribusi atas suksesnya perusahaan. Kunci utama untuk menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas yaitu dengan proses seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja (Rondo, 2018).

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang handal dan mempunyai integritas yang tinggi, maka seleksi merupakan salah satu komponen tenaga kerja yang terpenting dalam penerapan proses produksi untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keterampilan serta kemampuan agar perusahaan mengalami perkembangan. Seleksi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk memutuskan seorang pelamar lolos atau tidak diterima pada perusahaan sesudah melakukan kegiatan ujian dilaksanakan (Sunnyoto, 2012).

Seleksi ini sangatlah besar manfaatnya dan ini merupakan rangkaian dalam mengadakan pemilihan tenaga kerja. Manfaat seleksi dapat dirasakan oleh perusahaan ketika cita-cita perusahaan telah tercapai dengan pengaruh kinerja karyawan yang disaring. Proses seleksi adalah kegiatan untuk menyaring calon karyawan yang mampu beradaptasi dengan tugas yang ditawarkan, kemudian mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan target perusahaan (Sunnyoto, 2008).

Seleksi saja tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan melainkan dengan mengadakannya program pelatihan. Seorang karyawan sangat membutuhkan program karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Semakin sering pelatihan diadakan, maka semakin tinggi ilmu pengetahuan yang didapat karyawan untuk diterapkan pada posisi kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2011) pelatihan merupakan suatu rangkaian pendidikan dimana pegawai non managerial mempelajari sebuah pengetahuan serta keterampilan teknis yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir.

Pelatihan yang diadakan perusahaan mampu menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas sesuai dengan harapan perusahaan. Adanya pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut Dessler (2010), pelatihan adalah suatu proses edukasi yang diinginkan karyawan untuk menunjang keterampilan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Rachmawati (2016), pelatihan merupakan suatu tempat untuk mendapatkan pendidikan tentang kemampuan serta mempelajari sikap dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang berpusat untuk mengembangkan kompetensi karyawan serta kinerja.

Kinerja karyawan mampu meningkat dengan perusahaan memberikan program pelatihan yang bertujuan memberikan pengetahuan karyawan tentang pelayanan dan informasi yang baik bagi konsumen, yang kemudian mampu membantu kelancaran aktivitas pada perusahaan tanpa ada suatu kendala. Dengan adanya pelatihan maka karyawan dapat mengembangkan ilmu pengetahuannya sesuai dengan materi yang diperoleh berdasarkan dari pelatihan yang diikuti untuk mendapatkan perubahan lebih lanjut dalam kerjasama dengan tim kerja (Jagero et al, 2012).

Penempatan calon karyawan terdiri dari dua sumber yaitu sumber dari dalam perusahaan serta dari luar perusahaan. Keadaan seperti ini mempunyai dampak pada kinerja karyawan, jika penempatan kerja yang tidak selaras dengan posisi keahlian yang dimiliki oleh karyawan pada posisi jabatannya akan berpengaruh pada kinerjanya yang tidak maksimal, hal ini akan membuat produktivitas perusahaan mengalami penurunan, ketika produktivitas menurun, maka profit yang di capai oleh perusahaan mengalami penurunan. Penempatan adalah aspek yang terpenting bagi karyawan maupun perusahaan dengan melalui penempatan yang tepat, maka akan menghasilkan karyawan yang berkualitas dengan standar yang selaras dengan kebutuhan perusahaan.

Penempatan kerja pada karyawan dilakukan sesuai dengan ukuran, langkah dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan kerja yang menghasilkan karyawan yang berkualitas dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan ketika perusahaan memiliki karyawan dengan kualitas yang tinggi, maka karyawan mampu membawa perusahaan untuk lebih maju. Penempatan karyawan di setiap perusahaan benar-benar menentukan keberhasilan perusahaan dimasa depan. Setiap organisasi maupun perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan mampu bersaing dalam menempati jabatan yang kosong pada pekerjaan yang dapat dilaksanakan.

Menurut Siswanto (2002), penempatan merupakan sebuah proses untuk memberikan tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja serta mampu bertanggung jawab pada jabatan yang ada di perusahaan dengan segala resiko yang ada di perusahaan. Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi yang lulus sehingga mereka siap untuk bersaing kerja dengan karyawan yang lain. Seorang karyawan dapat menempati posisi kerja dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan untuk bekerja sesuai dengan tugas serta tanggung jawab (Hasibuan, 2013).

Kinerja adalah suatu yang berharga pada suatu perusahaan ketika bersangkutan dengan kegiatan yang dijalankannya. Sesuai dengan Sinembela (2012) mengungkapkan kinerja karyawan begitu penting, karena melalui sebuah kinerja dapat diketahui apakah kemampuan karyawan dalam bekerja sudah mempunyai kualitas yang di harapkan oleh perusahaan. Menurut Mangunegara (2011) bahwa kinerja merupakan sebuah hasil kerja yang diperoleh oleh seorang karyawan ketika menjalankan tugas yang diberikan. Penilaian untuk menilai kinerja, tenaga kerja dilakukan pada periode tertentu, biasanya akhir tahun, kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja karyawan untuk mengetahui kualitas kerja mereka yang sesuai dengan tujuan perusahaan (Siswanto, 2002).

Nazmi (2018), Avisena (2018), dan Muntu, dkk. (2017) berhasil membuktikan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan hal yang berbeda ditemukan dari Atikawati dan Udjang (2016) dimana seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor berikutnya yaitu penelitian dari Guan and Frenkel (2018), Muntu, dkk. (2017), Goni, dkk. (2015), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan hal yang berbeda berikutnya ditemukan dari Ningsi, dkk. (2015) dimana pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor *research gap* yang terakhir adalah penemuan dari Avisena (2018), Goni, dkk. (2015), Aldianingsari, dkk. (2014) dimana penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang berbeda ditemukan dari Rondo (2018), Muntu, dkk. (2017) dimana penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang. Perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan perbankan BUMN yang bergerak pada kebutuhan pasar, memberikan profit yang maksimal kepada *stakeholders*. Perusahaan selalu mengembangkan sumber daya yang profesional serta menjalankan manajemen terbuka yang peduli terhadap lingkungan sekitar. Berdasarkan hasil pra survey dari 20 karyawan untuk empat variabel yang ditanyakan, diperoleh hasil bahwa pada variabel seleksi 70% responden menyatakan bahwa waktu yang diberikan dalam mengerjakan tes tidak mencukupi. Pada variabel pelatihan 80% responden menyatakan bahwa materi yang diberikan selama pelatihan lengkap dan baik dan 80% responden menyatakan bahwa kelengkapan penunjang pelatihan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pada variabel penempatan kerja 75% responden menyatakan bahwa saya bekerja di perusahaan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Pada variabel kinerja karyawan 75% responden menyatakan bahwa saya memiliki ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang saya. Selain hasil pra survey, hasil wawancara terkait hal tersebut dengan salah satu pimpinan di PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang menjelaskan bahwa menyatakan bahwa untuk memperoleh sumber daya manusia yang profesional tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan masih banyaknya sumber daya manusia yang bekerja di perbankan tidak di latarbelakangi pendidikan perbankan, untuk itu perbankan perlu meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Oleh karena itu penting perusahaan mempersiapkan cara untuk menghadapi permasalahan tersebut serta menjamin agar tenaga kerja pada masing-masing bidang diperlukan adanya sebuah pelatihan yang baik yang diadakan perusahaan sendiri agar kualitas sumber daya manusia mengalami peningkatan. Peneliti memilih perusahaan tersebut karena adanya *research gap* dan perusahaan mempunyai partisipasi yang bagus.

Pelatihan dilakukan dengan mengacu kepada kerangka pelatihan dan pengembangan mencakup pengenalan organisasi, visi dan misi, budaya kerja perusahaan, kompetensi teknis yang diperlukan, serta kemampuan memimpin. Kerangka pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan kebutuhan bisnis dan diselaraskan dengan strategi *human capital*. Pelatihan dan pengembangan dimaksudkan dilakukan melakukan *classroom training*, tetapi juga melalui *experiential learning*, antara lain program *on the job training*, *coaching*, *mentoring*, *assignment*, dan lain sebagainya. Selain itu, pegawai diminta untuk melakukan *self-learning* melalui *e-learning* dan/atau pengembangan lainnya seperti membaca dan mengikuti *sharing*.

Bank Mandiri mengkaji ulang hasil dari evaluasi tersebut untuk melakukan perbaikan terhadap penyelenggaraan *training*, kualitas pengajar maupun fasilitas *training*. Dari setiap evaluasi menghasilkan hasil yaitu bahwa para peserta menilai penyelenggaraan *training* telah dilaksanakan dengan baik serta memiliki pemahaman yang cukup terhadap materi *training* yang diikuti. Dengan adanya evaluasi pelatihan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan memberi dampak dalam peningkatan kinerja pegawai nantinya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari salah satu karyawan PT Bank Mandiri, Tbk. cabang Semarang. Mengungkapkan untuk memperoleh sumber daya manusia yang profesional tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan masih banyaknya sumber daya manusia yang bekerja di perbankan tidak di latar belakangi pendidikan perbankan, untuk itu perbankan perlu meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Oleh karena itu penting perusahaan mempersiapkan cara untuk menghadapi permasalahan tersebut serta menjamin agar tenaga kerja pada masing-masing bidang diperlukan adanya sebuah pelatihan yang baik yang diadakan perusahaan sendiri agar kualitas sumber daya manusia mengalami peningkatan.

Di dalam penempatan kerja suatu perusahaan, ataupun organisasi memerlukan seseorang yang tidak hanya mampu menguasai pekerjaan serta melaksanakan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya, melainkan juga mampu bekerja secara inovatif serta memiliki kredibilitas yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan kinerja karyawan secara profesional dalam menjalankan tugas dan kewajibannya agar perusahaan semakin berkembang. Selain dari wawancara permasalahan ditunjukkan dari hasil pra survey dari responden 20 orang. Pada pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner yaitu bahwa hasil terbanyak pada masing-masing variabelnya adalah sebagai berikut, padavariabel seleksi 70% responden menyatakan bahwa waktu yang diberikan dalam mengerjakan tes tidak mencukupi. Pada variabel pelatihan 80% responden menyatakan bahwa materi yang diberikan selama pelatihan lengkap dan baik dan 80% responden menyatakan bahwa kelengkapan penunjang pelatihan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Pada variabel penempatan kerja 75% responden menyatakan bahwa mereka bekerja di perusahaan tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Pada variabel kinerja karyawan 75% responden menyatakan bahwa mereka memiliki ilmu pengetahuan sesuai dengan bidangnya. Sehingga pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang Semarang.

TINJAUAN PUSTAKA

Kesuksesan organisasi dapat dipengaruhi oleh hasil kerja karyawan yang ada di perusahaan. Setiap individu mampu meningkatkan kinerjanya selaras dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap kinerja karyawan tentunya mempunyai integritas untuk meningkatkan kemampuannya sehingga dapat diapresiasi oleh suatu perusahaan. Dari kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti seleksi, pelatihan dan penempatan kerja.

Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan adalah suatu rangkaian kegiatan yang diikuti pelamar setelah mengikuti rangkaian tes yang dilaksanakan untuk mengetahui apakah seorang pelamar ditolak atau diterima di suatu perusahaan (Sunyoto, 2012). Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Dengan adanya pelatihan dapat menghasilkan kinerja karyawan melalui sebuah pengembangan baik ilmu pengetahuan, keterampilan yang berguna bagi suatu organisasi.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan kerja. Penempatan calon tenaga kerja berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Sumber tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan termasuk promosi, rotasi jabatan serta demosi. Kinerja merupakan suatu hal yang penting, sebab pada suatu aktivitas yang dilakukan seorang karyawan berkaitan dengan produktivitas perusahaan. Sebuah hasil kinerja karyawan dapat dilihat melalui sebuah kinerja, hal ini disebabkan karena mengetahui suatu kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinembela, 2012).

Hubungan Seleksi dengan Kinerja Karyawan

Kegiatan seleksi pada umumnya berpusat pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan pelamar. Jika tidak ada kecocokan yang baik kemungkinan kinerja karyawan yang dihasilkan lebih rendah serta masalah masalah sumber daya manusia akan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa seleksi dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Beberapa penelitian seperti Nazmi (2018), Avisena (2018), dan Muntu, dkk. (2017), membuktikan bahwa seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan sebuah hipotesis:

H₁: Seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat meningkat melalui sebuah pelatihan yang maksimal sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan. Beberapa penelitian seperti Guan and Frenkel (2018), Muntu, dkk. (2017), Goni, dkk. (2015). Membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan sebuah hipotesis:

H₂: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pencapaian kinerja di pengaruhi oleh faktor kemampuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai sebuah kemampuan yang sesuai dengan bidang organisasi untuk penempatan kerja yang akan berpengaruh pada kinerjanya. Beberapa penelitian seperti Avisena (2018), Goni, dkk. (2015), Aldianingsari, dkk. (2014) berpendapat bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan sebuah hipotesis:

H₃: Penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk. Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik total sampling atau yang disebut dengan sampel sensus, teknik ini digunakan dengan mengambil seluruh populasi, sebanyak 150 responden. Alasan menggunakan teknik sensus adalah semua

bagian pernah melakukan seleksi, pelatihan dan penempatan kerja sehingga masuk pada penelitian. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah tanggapan karyawan yang didapat melalui kuesioner dengan variabel seleksi, pelatihan, penempatan kerja. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang di berikan kepada responden untuk mengisi pertanyaan tersebut, dimana hasil dari jawaban responden diolah dan dianalisis. Kuesioner pada penelitian ini menggunakan skala *likert*, kuesioner ini bersifat kuantitatif yang akan diperoleh sebuah angka. Penentuan kecenderungan tersebut adalah nilai maksimum 7 dan nilai minimum 1. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda, melalui uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji F dan uji t.

PEMBAHASAN

Responden pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang Kota Semarang. Pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar pada responden dengan menggunakan teknik sempel yang disebut teknik sensus. Jumlah responden ini adalah 150 responden. Dari 150 kuesioner yang dibagikan ke responden, kuesioner yang tidak kembali kepada peneliti berjumlah 12 dan kuesioner yang tidak layak diolah sebanyak 8 kuesioner sehingga kuesioner yang didapat serta diolah berjumlah 130 kuesioner dengan persentase kuesioner yang diolah sebesar 87%.

Deskripsi responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk. kota Semarang adalah karyawan perempuan, hal ini terlihat dari jumlah responden wanita sebanyak 57,69%, sementara responden laki-laki 42,31%. Faktor ini mempengaruhi karena PT. Bank Mandiri, Tbk. kota Semarang lebih dominan karyawan wanita karena lebih mementingkan ketelitiannya. Mayoritas responden dengan presentase terbesar pada usia 26-35 tahun sebanyak 83 orang dengan presentase 63,84% dan usia terendah yaitu pada usia lebih dari 45 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 2,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden berada taraf masa produktif dalam bekerja dan masih barasa di usia muda, sehingga karyawan PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang yang usia muda masih bekerja dengan penuh semangat sehingga dapat meningkatkan kinerja dengan baik.

Berdasarkan tingkat pendidikan, didominasi oleh Diploma, Sarjana, Pasca Sarjana karena PT. Bank Mandiri, Tbk. membutuhkan calon karyawan yang mempunyai pola pikir yang matang yang bisa diandalkan serta memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman dalam dunia pendidikan. Karyawan dengan gelar diploma, sarjana dan pasca sarjana mampu menguasai bidang atau pekerjaan yang diambil sesuai syarat yang dicantumkan oleh perusahaan. Banyak karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang yang lama bekerjanya berkisar pada kategori 1-5 tahun yaitu sebanyak 61 responden dengan presentase 46,92 %, ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang sudah memiliki pengalaman dalam bekerja ini dapat dilihat dari rata-rata lamanya bekerja di PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang.

Pengujian pertama dalam penelitian ini adalah pengujian validitas yang dapat dilihat pada tabel 1. Hasil ini menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Seleksi (Selec)			
Selec1.1	0,819	0,172	Valid
Selec1.2	0,766	0,172	Valid
Selec 1.3	0,771	0,172	Valid
Selec 1.4	0,833	0,172	Valid
Pelatihan (Train)			
Train 2.1	0,754	0,172	Valid
Train 2.2	0,719	0,172	Valid
Train 2. 3	0,771	0,172	Valid
Train 2. 4	0,720	0,172	Valid
Train 2. 5	0,806	0,172	Valid
Penempatan Kerja (Posit)			
Posit 3.1	0,875	0,172	Valid
Posit 3.2	0,822	0,172	Valid
Posit 3.3	0,852	0,172	Valid
Kinerja Karyawan (Perform)			
Perform.1	0,872	0,172	Valid
Perform.2	0,875	0,172	Valid
Perform.3	0,847	0,172	Valid
Perform.4	0,725	0,172	Valid
Perform.5	0,714	0,172	Valid

Sumber: Pengolahan data

Selanjutnya pengujian reliabilitas yang disajikan pada tabel 2. Hasil ini memperlihatkan bahwa kuesioner atau indikator variabel seleksi, pelatihan, penempatan kerja dan kinerja karyawan terbukti reliabel atau handal sebagai alat ukur variabel.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Seleksi	0,796 > 0,70	Reliabel
Pelatihan	0,805 > 0,70	Reliabel
Penempatan Kerja	0,807 > 0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,862 > 0,70	Reliabel

Sumber: Pengolahan data

Untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat berpengaruh secara simultan maka dilakukan uji F yang tersaji dalam tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Simultan

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	494,859	3	164,953	23,910	,000 ^b
	Residual	869,264	126	6,899		
	Total	1364,123	129			

Sumber: Pengolahan data

Sedangkan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas untuk menjelaskan variasi variabel terikat maka digunakan koefisien determinasi, dapat dilihat pada tabel 4. Koefisien determinasi dapat dilihat pada *Adjusted R square* sebesar 0,363. Hasil ini dapat diartikan bahwa variabel seleksi, pelatihan, penempatan kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 36,3% ($0,363 \times 100\%$). Sementara untuk 63,7% ($100\% - 36,3\%$) kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel selain seleksi, pelatihan, penempatan kerja.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,602 ^a	,363	,348	2,627

Sumber: Pengolahan data

Tahap selanjutnya adalah pengujian secara parsial, dapat dilihat pada tabel 5. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa seleksi, pelatihan dan penempatan kerja, masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga persamaan linear antara seleksi, pelatihan, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 \text{Selec1} + \beta_2 \text{Train2} + \beta_3 \text{Posit3} + e$$

$$Y = 3,575 + 0,248 \text{Selec1} + 0,354 \text{Train2} + 0,555 \text{Posit3}$$

Tabel 5. Hasil Uji Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,575	3,337		1,071	,286
Seleksi	,248	,073	,241	3,381	,001
Pelatihan	,354	,098	,297	3,616	,000
Penempatan Kerja	,555	,128	,355	4,317	,000

Sumber: Pengolahan data

Hasil Hubungan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil statistik telah dilakukan uji hipotesis dan membuktikan bahwa seleksi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan melihat hasil uji t bahwa Seleksi (Selec1) t hitung sebesar 3,381 dan signifikan sebesar $0,001 < 0,05$ maka seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Aktivitas seleksi pada umumnya berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan parapelamar, tanpa adanya kecocokan yang baik antara kriteria perusahaan, maka kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah dan masalah-masalah sumber daya manusia akan meningkat.

Untuk memperoleh karyawan dengan kualitas yang baik sesuai dengan kriteria perusahaan adalah dengan diadakan program seleksi dimana kegiatan seleksi untuk mencari serta menyaring karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Kegiatan seleksi yang baik serta sesuai dengan kriteria perusahaan, maka akan membentuk karyawan yang memiliki kepribadian yang baik dalam bekerja. Dengan adanya proses seleksi dapat diketahui latar belakang pendidikan calon karyawan, apakah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk bekerja serta bertanggung jawab atas segala resiko yang akan terjadi pada perusahaan. Pendidikan merupakan hal yang paling utama pada tahap seleksi untuk melihat apakah calon karyawan memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi yang selanjutnya dapat bersaing dengan karyawan lain secara kompeten.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian dari Nazmi (2018), Avisena (2018), dan Muntu, dkk. (2017). Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atikawati dan Udjang (2016) yang menyatakan bahwa seleksi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan didapat uji - t sebesar 3,616 dengan sig 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini memberi pengertian setiap ada peningkatan pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat meningkat melalui sebuah pelatihan yang maksimal agar dapat menciptakan sebuah tujuan yang diharapkan oleh perusahaan tercapai.

Melalui suatu pelatihan diharapkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan dapat meningkat sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang nantinya dapat bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja karyawan yang maksimal maka dapat diperoleh suatu hasil dari perusahaan. Pelatihan yang maksimal dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai cita-citanya. Melalui pelatihan yang diadakan akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kinerja melalui sebuah pemahaman tentang bagaimana cara melayani konsumen dengan baik yang nantinya diharapkan mampu membantu kelancaran kegiatan yang ada di perusahaan tanda kendala yang terlalu sulit.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Guan and Frenkel (2018), Muntu, dkk. (2017), Goni, dkk. (2015), yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hal ini tidak searah dengan temuan penelitian dari Ningsi, dkk. (2015), pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil Hubungan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Uji hipotesis membuktikan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan didapat hasil uji t sebesar 4,317 dengan sig 0,000 < 0,05. Dengan hasil ini memberi pengertian setiap ada penempatan kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2011), berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor yang mempengaruhi kemampuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan mempunyai sebuah kemampuan yang sesuai dengan bidang organisasi untuk penempatan kerja yang akan berpengaruh pada kinerjanya.

Penempatan kerja merupakan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimana penempatan kerja yang diterapkan sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan secara maksimal. Dalam penempatan karyawan pada suatu organisasi atau bidang kerja tugas atau jabatan tertentu sangat mendapatkan perhatian, hal ini mempunyai syarat pembinaan karier yang sehat yang mempertimbangkan latar belakang kepribadian, golongan, masa kerja, ataupun syarat-syarat lainnya yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penempatan kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan. Penempatan kerja perlu di perhatikan agar dapat menghasilkan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan untuk mendapatkan sebuah keuntungan serta inovasi kedepannya. Dengan adanya penempatan diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada suatu perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian dari penelitian seperti Avisena (2018), Goni, dkk. (2015), Aldianingsari, dkk. (2014) berpendapat bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi tidak sama dengan Rondo (2018) dan Muntu, dkk. (2017) dimana penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa secara simultan dan parsial seleksi, pelatihan dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan dari penelitian ini adalah rendahnya nilai R^2 yaitu hanya sebesar 36,3% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja. Sehingga saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah memodifikasi model penelitian dengan menambahkan variabel moderasi seperti motivasi atau kepuasan kerja agar memperoleh temuan penelitian yang lebih baik. Saran untuk PT. Bank Mandiri, Tbk. cabang kota Semarang yaitu penempatan karyawan hendaknya di tingkatkan sesuai dengan keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas perusahaan secara efektif dan efisien serta dapat beradaptasi dengan posisi atau jabatan yang sesuai dengan tingkat keahlian atau

keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, selain itu pelatihan hendaknya tetap terus diberikan dan berkesinambungan dengan posisi atau jabatan kepada setiap karyawan untuk menempatkan karyawan dalam menghadapi pekerjaannya karyawan dapat menyesuaikan diri dengan cara kerja yang berlaku di perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aldilansari, Y., Musadieg, M. A., Hakam, M. S. 2014. Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9 (1), 1-7.
- Atikawati, E. dan Udjang, R. 2016. Strategi rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*. 4 (1), 9-23.
- Avisena, I., A. 2018. Pengaruh seleksi dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian divisi produksi di PT. Barata Indonesia Persero Gresik. *Aplikasi Administrasi*. 19 (1), 19-28.
- Dessler, G. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Goni, L. W., Adolfini, Sumaraw, J. 2015. Pengaruh pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo kantor pusat Manado. *Jurnal EMBA*. 3 (4), 44-54.
- Guan, X. and Frenkel, S. 2018. How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12 (3), 591-607.
- Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jagero, N., Komba, H. V., Mlingi, M. N. 2012. Relationship between on the job training and employee's performance in courier companies in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (22), 114-120.
- Mangkunegara, A. A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muntu, R. R., Lengkong, V. P. K., Kawet, R. C. 2017. Pengaruh seleksi, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 5 (3), 4235-4244.
- Nazmi, H. 2018. Pengaruh komunikasi dan seleksi terhadap kinerja karyawan di PT. Bhanda Ghara Reksa Medan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. 3 (2), 28-36.
- Ningsi, C. A., Alhabsji, T., Utami, H. N. 2015. Pengaruh pelatihan dan promosi terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi pada karyawan PT. PLN (Persero) area Kendari). *Jurnal Administrasi Publik*. 5 (1), 131-143.
- Rachmawati, R. W. 2016. Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BJB kantor cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 9 (1), 1-16.
- Rondo, D. R. W., Koleangan, R. A. M., Tawas, H. 2018. Pengaruh kepribadian, lingkungan kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*. 6 (4), 2848-2857.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto, B. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sunyoto, A. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Sunyoto, D. 2012. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.